

Andrzej Chodyński

Sieciowość w koncepcjach biznesu – aspekty społeczne i ekologiczne (*Networks in business concepts – social and ecological aspects*)

Wstęp

Sieci międzyorganizacyjne są rozpatrywane jako współczesna forma powiązań zapewniająca elastyczność organizacji i obniżenie ryzyka działalności, przy wykorzystywaniu posiadanych zasobów niematerialnych. Mając na uwadze szanse rozwoju na globalnym rynku i możliwości internacjonalizacji przedsiębiorstw, sieć jest traktowana jako kluczowy czynnik rozwoju tych przedsiębiorstw¹. Relacje międzyorganizacyjne o charakterze kooperacyjnym (np. relacje aliansowe) są traktowane jako możliwość tworzenia przewagi strategicznej. Podejście to określane jest także jako strategia społeczno-środowiskowa. Aspekt społeczny uwypukla rolę kapitału społecznego, a aspekt środowiskowy w tym przypadku oznacza relacje partnerskie z podmiotami zewnętrznymi, podkreślając ich znaczenie. Podstawą budowy tych strategii jest proces międzyorganizacyjnego uczenia się². Wzajemne partnerstwo zyskuje na znaczeniu głównie w sytuacji narastania turbulencji otoczenia.

Poglądy na temat sieci uwzględniają następujące fakty, będące tematem niniejszego opracowania:

- sieć jest tworzona w oparciu o istniejący kapitał intelektualny i społeczny;
- w tworzeniu sieci szczególna rola przypada interesariuszom; tworzą oni powiązania z organizacjami biznesowymi, funkcjonującymi w sieci i wpływają na ich decyzje. W przypadku organizacji reprezentujących sektor publiczny

¹ J. Johanson, L.G. Mattsson, *Internationalization in industrial systems – a network approach*, [w:] *Strategies in global competition*, N. Hood, J.E. Vahlne (eds.), Croom Helm, New York 1988, s. 287.

² T. Friedman, *The world is flat*, Farrar Straus and Giroux, New York 2005, za: P. Kordel, *Analiza przyczyn i form kształtowania strategicznych sieci międzyorganizacyjnych: wyniki badań empirycznych przedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 9, s. 29–36.

- i społeczny są one istotnymi interesariuszami dla przedsiębiorstw. Równolegle tworzy się sieć interesariuszy. Podejście takie oznacza, że organizacje biznesowe są traktowane jako instytucje społeczne, a nie tylko ekonomiczne;
- sieci mogą być tworzone począwszy od powiązań pojedynczych osób, zakładających nową firmę i realizowane są wraz z tworzeniem rozbudowanych podmiotów gospodarczych w ramach ich rozwoju;
 - realizację sieci można odnosić do koncepcji współczesnych modeli biznesu, uwzględniających równoczesną realizacją celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (*sustainable business*).

Warto zwrócić uwagę na fakt, że realizacja układów sieciowych z udziałem korporacji uwzględnia współczesne poglądy na temat ładu korporacyjnego, w szczególności teorii *stakeholders*. Tworzenie sieci wiąże się z przedsiębiorczą orientacją poszczególnych podmiotów, w tym także w obszarze ekologicznym.

1. Charakterystyka sieci

Sieć w rozumieniu socjologicznym stanowi luźną strukturę odnoszącą się do łączenia zbioru indywidualnych osób. Osoby te zawierają kontakty osobiste oraz tworzą luźne relacje społeczne. W rozumieniu organizacyjnym sieć stanowi zaś zbiór bezpośrednich relacji, co powoduje tworzenie współzależności między przedsiębiorstwami. Sieć odnosi się do konfiguracji firm, które tworzą nową organizację. Termin „organizacja sieciowa” obejmuje dwa pojęcia: „organizacja” oraz „sieć”. Organizację często rozpatrujemy jako system, odznaczający się określonymi cechami. Cechami tymi mogą być: uporządkowanie i spójność elementów, współzależność od otoczenia, zdolność do realizacji wybranej funkcji lub osiągnięcia wspólnego celu i co ważne – hierarchiczna budowa. Cechy te nie są charakterystyczne dla sieci, odznaczających się tendencją do minimalizowania relacji formalnych i spłaszczania struktur organizacyjnych, a sieciowy charakter odnosi się do relacji między węzłami sieci (przedsiębiorstwami). W ujęciu systemowym części organizacji powinny przyczyniać się do jej powodzenia jako całości. Jednak należy brać pod uwagę fakt, że nie wszystkie części muszą przyczyniać się do powodzenia całości. Zatem organizacja sieciowa oznacza, że tworzą ją przedsiębiorstwa, które wykonują poszczególne funkcje tylko w określonych fazach cyklu życia lub obszarach organizacji. Organizacja sieciowa stanowi integrator kluczowych kompetencji partnerów biznesu. Zarządzanie powiązaniem między węzłami jest cechą organizacji sieciowej. Realizacja tych działań prowadzi do wyodrębnienia organizacji sieciowej z sieci firm³. Cechami organizacji sieciowych są także: występujące interakcje i współzależność, powodowane m.in. brakiem sa-

³ A. Świerczek, *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10, s. 27.

modzielności w zakresie pełnej dostępności do zasobów⁴. W przypadku idealnych organizacji sieciowych interakcja ma charakter ciągły i występuje oddziaływanie danego podmiotu z szeregiem innych podmiotów. Interakcje opierają się zarówno na powiązaniach o charakterze formalnym, jak i nieformalnym. Relacje opierają się na wymianie handlowej, finansowej, technologicznej, ale także mają charakter społeczny.

Zbiór długotrwałych relacji formalnych i nieformalnych, zarówno pośrednich, jak i bezpośrednich między co najmniej dwoma podmiotami określany jest mianem sieci biznesowych (*business network*). Relacje te tworzą się samoistnie i nie są efektem świadomych działań partnerów. Mają charakter niesformalizowany i niescentralizowany. Podstawą ich tworzenia jest długotrwała współpraca podmiotów gospodarczych. Pomimo że często na początku nie występuje w nich podmiot dominujący, to jednak wraz z upływem czasu tworzy się układ z pojawieniem się takiego podmiotu⁵.

Sieć jest często rozpatrywana z punktu widzenia zarządzania wiedzą, opartego na procesie transferu wiedzy. Ważne jest przy tym, aby dyfuzja wiedzy odbywała się w sposób zorganizowany, jawny i symetryczny. Szczególne znaczenie wiedzy ujawnia się w sieciach innowacyjnych, przy znaczącej roli orkiestratora⁶. W procesach indywidualnego i grupowego generowania i przejmowania wiedzy, a także uczenia się ważną rolę odgrywają sieci społeczne. Są one tworzone na bazie sieci międzyorganizacyjnych. Badanie zachodzących w sieci interakcji opiera się na analizie sieciowej.

Rozważając problematykę sieci, warto zwrócić uwagę na aspekt integracji. Mimo trudności w jednoznacznym określeniu tego pojęcia, jak wynika z przeglądu literatury wykonanego przez P. Blaika, za integrację uznaje się dążenie przedsiębiorstwa do osiągnięcia efektywności zarówno operacyjnej, jak i strategicznej, wykorzystując

⁴ D. Ford, L.E. Gaddle, H. Håkansson, I. Snehota, *Managing business relationship*, Wiley, London 2003.

⁵ M. Ratajczak-Mrozek, *Istota podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4, s. 18–20.

⁶ Orkiestracja sieci stanowi zestaw celowo dobranych działań, które podejmuje podmiot centralny, mając na uwadze tworzenie większej wartości w sieci oraz przejęcie części tej wartości dla siebie. Funkcja orkiestratora w realizacji zarządzania wiedzą wymaga znajomości struktury sieci (liczba uczestników i ich znaczenie, gęstość sieci, stabilność sieci, stopień centralizacji) oraz układu relacji w sieci (składają się na nią: liczba, charakter i siła relacji). Za węzły sieci przyjąć można jej uczestników, a liczba węzłów i relacji pozwala określić gęstość sieci. Znaczenie węzła w sieci rośnie wraz z liczbą relacji z pozostałymi węzłami. Liczba relacji inicjowanych świadczy o wpływie uczestnika na dobór partnerów. Liczba relacji przychodzących do węzła może być miarą prestiżu. Gęstość sieci jest miarą jej spójności. W oparciu o liczbę relacji przychodzących i inicjowanych można wyróżnić (patrz: P. Jędrzyk, *Analiza sieciowa jako instrument usprawniający orkiestrację sieci*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 28–2):

- integratorów (liderów) sieci, jako najważniejszych węzłów w sieci, które mają zasadniczy wpływ na zarządzanie wiedzą i wzrost kapitału intelektualnego,
- węzły o charakterze źródeł wiedzy (informacji) – są to węzły eksperckie, jednak rzadko nawiązujące relacje,
- jednostki peryferyjne, odizolowane od procesów tworzenia, dyfuzji i transferu wiedzy, charakteryzujące się niewielką liczbą relacji z siecią,
- inicjatorów, jako uczestników niestanowiących źródła cennych informacji, jedynie nastawionych na zdobywanie informacji i wiedzy oraz uczenie się.

współpracę z innymi przedsiębiorstwami oraz pomiędzy funkcjonalnymi obszarami wewnętrznymi⁷. Integracja, związana z osiągnięciem celów w ramach współpracy, wymaga koordynacji w obszarach funkcjonalnych i czynności, mając na uwadze relacje z innymi przedsiębiorstwami. Integracja może dotyczyć dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw. Na tym tle formułowane są poglądy o podstawach integracji w sieci oraz tworzenia kompetencji integracji. Kompetencja dotyczy może zdolności do innowacji, wiedzy związanej z integracją i technologią, zdolności do projektowania i kształtowania relacji z klientami. Właściwa integracja może dotyczyć procesów i tworzenia wspólnego systemu celów⁸.

Sieci można rozważać, mając na uwadze zjawiska internacjonalizacji przedsiębiorstw⁹. Wśród modeli i podejść do internacjonalizacji wyróżnia się: model Uppsala, paradygmat eklektyczny, podejście strategiczne oraz co ważne z punktu widzenia niniejszego opracowania – podejście sieciowe¹⁰. W podejściu sieciowym (sieć biznesowa, między przedsiębiorstwami) zwraca się uwagę na powiązania firmy z podmiotami występującymi w otoczeniu zagranicznym a więc nabywcami, dostawcami, konkurentami, a także dystrybutorami. W analizie sieci występują dwie grupy poglądów. Pierwsza z nich wskazuje, że powiązania są tworzone w sposób niezależny, poprzez realizowane kontakty (poglądy International Marketing and Purchasing Group – IMPGroup). Tworzenie sieci powiązań ma charakter obiektywny, a żadna firma nie zarządza siecią. Analiza sił wpływu w sieci opiera się na kontroli kluczowych zasobów, zwłaszcza wiedzy. Ważną rolę odgrywa umiejętność oddziaływania na decyzje, podejmowane przez podmioty będące uczestnikami sieci. Według drugiej grupy poglądów w sieci występuje podmiot główny (lider sieci – *focal company*), który tworzy sieć, dobiera partnerów i zarządza strategią sieci.

W pierwszym podejściu mamy więc do czynienia z poglądem, że sieci są efektem współpracy, nawiązywanej przez często przypadkowe przedsiębiorstwa. W trakcie współpracy następuje dzielenie się zasobami i budowane jest zaufanie. W drugim podejściu możliwe jest wyłonienie się lidera sieci, ale także wariant,

⁷ Poglądy te formułowano, mając na uwadze aspekty logistyki.

⁸ P. Blaik, *Integracja jako kluczowy problem w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Aspekt modelowania*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 12, s. 30–35.

⁹ Szerzej temat ten omówiono w książce: A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.

¹⁰ Model Uppsala zakłada stopniową internacjonalizację, poszerzając wiedzę empiryczną. Wiedza o nowych rynkach powinna uwzględniać m.in. różnice kulturowe i polityczne, a szczególną rolę przypisuje się zdobywanemu doświadczeniu. Z kolei paradygmat eklektyczny podkreśla znaczenie racjonalności zachowań, z uwzględnieniem kosztów transakcyjnych. Analiza tych kosztów prowadzi do decyzji, odnoszących się do współpracy z podmiotami zewnętrznymi. W oparciu o to podejście przedsiębiorstwa budują własne struktury organizacyjne. Podejście strategiczne opiera się na decyzjach, biorących pod uwagę atrakcyjność rynków zagranicznych, a z drugiej strony – posiadane zasoby przedsiębiorstwa. W podejściu tym uwzględnia się doświadczenie firmy w wymianie międzynarodowej, jej wielkość, stopień jej orientacji marketingowej, a także rolę kierownictwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W podejściu strategicznym zwraca się uwagę na formalizację strategii internacjonalizacji, patrz: *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, red. nauk. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009, s. 13–18.

że sieć jest tworzona przez przedsiębiorstwo główne (*focal enterprise, hub firm*), które tworzy własne powiązania sieciowe, realizując swoją strategię. Przedsiębiorstwo główne usytuowane jest w takim miejscu łańcucha wartości, który zapewnia mu największą przewagę konkurencyjną¹¹.

W rozważaniach dotyczących sieci biznesowych podkreśla się znaczenie zarówno kontaktów formalnych, jak i nieformalnych. Analizowane są konflikty w sieciach biznesowych. Sieci biznesowe rozpatrywane są, mając na uwadze:

- zdominowanie przez jednego z partnerów lub funkcjonujące w oparciu o powiązania równorzędnych partnerów,
- zachowania w sieci, mając na uwadze zmienność otoczenia i oraz rodzaj powiązań sieciowych (opartych o chęć współpracy lub podejście transakcyjne)¹²,
- tworzenie sieci społecznych (*social networks*) jako wynik interakcji i kontaktów nieformalnych wewnątrz organizacji¹³. Międzyorganizacyjne sieci społeczne oparte są natomiast na relacjach interpersonalnych organizacji-uczestników sieci¹⁴.

Sieci biznesowe umożliwiają dostęp do specyficznych zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Rozproszenie partnerów występujących w sieci biznesowej (np. partnerzy z różnych krajów) pozwala na pokonanie barier kulturowych, ale także politycznych i prawnych.

Szczególną uwagę poświęca się możliwościom wymiany wiedzy w ramach powiązań sieciowych. Wymiana ta dotyczy trzech poziomów: wewnątrz przedsiębiorstwa, wewnątrz powiązania sieciowego oraz na zewnątrz sieci¹⁵. Jako trzy główne cechy relacji sieciowych można wskazać: ciągłą interakcję (powiązania formalne i nieformalne, długoterminowość), współzależność (powiązania dotyczące zasobów, podmiotów oraz w zakresie działań) oraz nieskończoność (brak wyraźnie występujących granic i struktury, np. sieci biznesowej). Relacje sieciowe mogą dotyczyć wszystkich uczestników rynku, mogą mieć one charakter wertykalny (np. z odbiorcą lub dostawcą), ale również horyzontalny (w tym odnosząc się do konkurentów)¹⁶.

Często wskazuje się, że organizacja sieciowa (sieć międzyorganizacyjna) stanowi formę hybrydową, pośrednią między rynkiem a organizacją (hierarchią).

¹¹ J.C. Jarillo, *On strategic networks*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, No. 1, s. 32.

¹² G.J. Hookey, J.A. Saunders, N.J. Piercy, *Marketing strategy and competitive positioning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1998, s. 182–184.

¹³ R. Gulati, *Alliances and networks*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19, s. 309–310.

¹⁴ Poza sieciami społecznymi wyróżnić można jeszcze sieci biurokratyczne lub oparte o prawa własności, patrz: K. Łobos, *Organizacje sieciowe* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 169–173.

¹⁵ *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, red. nauk. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009, s. 85–91.

¹⁶ M. Ratajczak-Mrozek, *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” 2009 (138), nr 4, s. 75–82.

Sieć ma zatem cechy organizacji oraz rynku¹⁷. Jako cechy rynku wskazuje się na dobrowolność wymiany i jej oparcie na cenach rynkowych. Jako cechy organizacyjne sieci wskazuje się na: wzajemną koordynację działań, wspólne (w obszarze współpracy) podejmowanie decyzji dotyczących zasobów, dłuższy horyzont czasu i powtarzalny charakter wymiany oraz występowanie wymiany informacji o partnerach w ramach sieci. Z kolei W. Czakon prezentuje pogląd, że formy koordynacji (rynkowa, hierarchiczna i społeczna) mogą zależeć od fazy cyklu życia więzi międzyorganizacyjnej¹⁸. Podstawą rynkowych form koordynacji są formalne umowy niepowiązanych ze sobą stron, rozpatrywane w oparciu o teorię kosztów transakcyjnych. Dotyczą one działań w przyszłości i są obarczone ryzykiem. Ryzyko to odnosi się do zachowań oportunistycznych, niepewności, a także trudności w ocenie (pomiarze) nakładów i wyników. Hierarchiczna forma koordynacji, oparta na systemach i strukturach kontroli w najmniejszym stopniu dotyczy problematyki sieci międzyorganizacyjnych. Społeczna forma koordynacji opiera się o zaufanie, znaczącą wymianę informacji i o normy społeczne takie jak np. elastyczność, solidarność, afiliacja, harmonizacja, ograniczenia w wykorzystaniu władzy, partycypacja w podejmowaniu decyzji¹⁹.

Realizacja układów sieciowych zależy od warunków funkcjonowania podmiotów. Podmioty działają samodzielnie w przypadku występowania warunków niekorzystnych, a warunki dobre sprzyjają realizacji fuzji i przejęć. W warunkach pośrednich tworzone są powiązania sieciowe, np. w postaci aliansów (w tym umowy kooperacyjne i *joint ventures*), klastrów (*clusters*) i franczyzy a także: karteli, konsorcjów czy różnych związków handlowych²⁰. Na szczególną rolę konsorcjów

¹⁷ K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 162.

¹⁸ W. Czakon, *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 7–10.

¹⁹ Z kolei J. Vainio wyróżnił trzy typy relacji w sieci w oparciu o kryterium koordynacji i centralnej administracji, mianowicie:

- sieci luźno zorganizowane, o słabych powiązaniach między podmiotami, które są głównie nastawione na czerpanie korzyści z sieci;
- kooperacja (współpraca) koncepcyjna, stanowiąca rodzaj bardziej sformalizowanej sieci luźnej;
- sieci hierarchiczne jako sformalizowana forma kooperacji, w których występuje przedsiębiorstwo o pozycji dominującej.

Wymieniony autor traktuje koordynację jako określony poziom intensywności współpracy między poszczególnymi węzłami. Centralizacja jest rozumiana jako stopień dominacji określonych węzłów w sieci nad pozostałymi. Jako mechanizm koordynacji wskazuje się na tworzenie brokera, który koordynuje działalność podmiotów, realizujących funkcje, np. produkcji, b+r czy dystrybucji. Rolę brokera pełnić może w tym przypadku pojedyncza firma. Rolę brokera może także pełnić wyspecjalizowana komórka pojedynczej firmy lub też grupa firm, patrz: A. Świerczek, *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10, s. 27.

²⁰ W typologii aliansów strategicznych można wyróżnić podejścia oparte o (patrz: A. Pietruszka-Ortyl, *Studium typologii aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości” 2005, nr 10, s. 26–31):

- ujęcie (podejście) jednokryterialne; przyjmując jako kryterium istnienie konkurencji między partnerami wyróżniamy alianse konkurencyjne (w tym: alians wspólnej integracji czyli integracja ścisła, alians addytywny i alians komplementarny) i niekonkurencyjne (w tym partnerstwo wertykalne, porozumienia międzysektorowe, międzynarodowe spółki joint-ventures). Wyodrębnia się także jednokryterialny podział aliansów ze względu

w warunkach polskich, głównie z wyodrębnioną jednostką zarządzającą zwraca uwagę P. Kordel²¹. Alianse mogą mieć charakter strategiczny²².

Powiązania sieciowe tworzone są w następujących przypadkach²³:

- silna konkurencja – atrakcyjny rynek,
- pośrednia konkurencja – pośredni rynek,
- słaba konkurencja – nieatrakcyjny rynek.

Na tworzenie sieci międzyorganizacyjnych wpływają: występowanie niepewności i zmienności rynku, średni rozmiar rynku, wyrównane siły pomiędzy mocnymi partnerami, nieatrakcyjna charakterystyka rynku i konkurencji. Dla przypadków: pośrednia lub słaba konkurencja – atrakcyjny rynek oraz słaba konkurencja – pośredni rynek realizowane są nabycia potencjalnych konkurentów. Interesujące może być powiązanie tych uwarunkowań, gdy wykorzysta się je w tworzonych macierzach w planowaniu strategicznym. Grupa firm, połączonych ze sobą przez alianse, która konkuruje w określonym biznesie, rynku lub technologii (a więc w określonej domenie) zarówno z inną siecią, ale także z pojedynczymi przedsiębiorstwami, jest określana jako sieć aliansów. Z reguły przyjmuje się, że w sieci aliansów występują powiązania między wielu podobnymi

na obszar zarządzania (alianse w zakresie technologii i know-how, w zakresie marketingu i sprzedaży, a także w zakresie produktów i wytwarzania). W gospodarce opartej na wiedzy szczególnego znaczenia nabierają alianse strategiczne oparte na wiedzy, w ramach których partnerzy wspólnie tworzą wiedzę i zbywają wytworzoną własność intelektualną oraz typu *learning*, dotyczące transferu wiedzy między aliantami. Kryterium mogą stanowić także: potencjał partnerów, strategia stosowana przez globalne korporacje, pozycja i rola aliantów w sektorze, specyfika relacji partnerskich, potencjalne rezultaty współpracy.

– ujęcie (podejście) dwukryterialne, np. w oparciu o konkurencję i kooperację, wejściowe zasoby i sposób dystrybucji wartości a także ze względu na cel funkcjonowania i charakter pierwotnych relacji między uczestnikami aliansu;

– ujęcie (podejście) wielokryterialne, np. w oparciu o trzy kryteria: forma organizacyjna tworzonego aliansu, zakres aliansu i liczba uczestników.

²¹ P. Kordel, *Analiza przyczyn i form kształtowania strategicznych sieci międzyorganizacyjnych: wyniki badań empirycznych przedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 9, s. 29–36.

²² J. Cygler określa alianse strategiczne jako długoterminowe i celowe umowy między przedsiębiorstwami, które są zawarte na zasadach partnerstwa, przy adekwatności korzyści czerpanych z sojuszu. Równocześnie występuje odrębność organizacyjna stron układu. Alianse te przybierać mogą formę działań, tworzących łańcuch wartości każdego z partnerów, np. wspólne badania lub marketing (*nonequity alliances* – umowy kooperacyjne, bez zmian stosunków własnościowych). Przykładami mogą być też franczyza lub licencje (jeśli stanowią aport jednego z partnerów). Postać aliansu strategicznego może przybierać formę *joint-venture*, czyli tworzenia nowej jednostki organizacyjnej w oparciu o wydzielone zasoby dwóch lub większej ilości niezależnych partnerów, a także częściowego lub wzajemnego wykupu, jednak z zachowaniem niezależności partnerów (*minority equity*). Zachowanie niezależności wiąże się z wielkością posiadanych udziałów i zależy od konkretnego przypadku (podaje się np. że może się mieścić w granicach 5–15 % udziałów). Przedsiębiorstwa mogą nawiązywać alianse z różnymi podmiotami. Przynależność konkretnego przedsiębiorstwa do sieci nie wymaga jednak bezpośrednich kontaktów ze wszystkimi uczestnikami w sieci. Brać jednak trzeba pod uwagę fakt, że sama sieć wyznacza sobie cele i kształtuje strategię konkurencji, a więc udział konkretnego podmiotu jest także rozpatrywany z tej perspektywy, patrz: J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002, s. 31–37 oraz J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 284–285.

²³ K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 161–169.

firmami²⁴. Sieci aliansów tworzą tzw. „przedsiębiorstwa relacji”, które funkcjonują na globalnych rynkach, posiadają wspólną misję i strategię, dokonują podziału zasobów i zysków, a także oferują klientom jeden rodzaj produktów lub usług. Faktycznie działają więc w sposób podobny do pojedynczych przedsiębiorstw. Poszczególne firmy bazują na swoim potencjale, jednak mając na uwadze relacje sieciowe, oparte na specyficznym produkcie lub usłudze są zmuszane do przebudowy swoich kompetencji. O sukcesie decyduje umiejętność zarządzania całym zestawem występujących relacji. Prowadzi to do synergii między kompetencjami poszczególnych przedsiębiorstw. Zarządzanie zestawem relacji dotyczy współzależności między relacjami, alokacji zasobów aliantów, monitorowania wyników oraz modyfikacji zawartości portfela relacji²⁵.

Rozpatrując powiązania partnerów, warto zwrócić uwagę na sieci, uwzględniające założenia ekologiczne bądź realizujące wręcz cele o charakterze ekologicznym. Mogą to być np. zielone alianse. Powiązania sieciowe mogą dotyczyć nie tylko przedsiębiorstw, ale uwzględniać jako aliantów organizacje non profit. Coraz częściej mamy do czynienia z tworzeniem proekologicznych klastrów. Wymiana wiedzy w ramach powiązań sieciowych odnosi się więc także do wiedzy związanej z problematyką wykorzystania i ochrony środowiska naturalnego, z podkreśleniem roli organizacyjnego uczenia się²⁶.

2. Sieć a orientacja społeczna i ekologiczna przedsiębiorstwa

Z punktu widzenia niniejszego opracowania ważny jest pogląd, że na tworzenie sieci wpływać będą wspólne wartości, respektowane przez różne organizacje. Przejawem tych wartości jest realizacja założeń CSR. Wydaje się, że CSR po-

²⁴ Jako kryteria podziału sieci aliansów przyjmuje się (patrz: W. Sroka, *Typologia sieci aliansów*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6, s. 17–21):

- podejście jednokryterialne: wzajemne relacje (oparte np. o analizę łańcucha wartości i dotyczącą wnętrza organizacji oraz możliwości outsourcingu), a także podział na produkcyjne, *joint-venture*, konsorcja badawczo-rozwojowe, wspólne przedsięwzięcia (zarządzane kolektywnie przez aliantów), marketingowa sieć systemów franczyzowych, grupy dla określenia standardów w sektorze, portfel aliansów (jako zestaw odrębnych, dwustronnych aliansów). Kryterium może być fakt, że firma ma bilateralne związki z wieloma z reguły mniejszymi firmami (sieci zdominowane) lub występują sieci partnerów równorzędnych. Osobną grupę stanowią klastry, czyli (według M. Portera) skupiska (geograficzne) wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, podmiotów świadczących usługi, przedsiębiorstw z różnych sektorów i współdziałających z nimi instytucji. Cechą charakterystyczną jest zarówno współpraca, jak i konkurencja w określonych obszarach.

- podejście dwukryterialne opiera się m.in. na liczbie zawieranych aliansów i liczbie występujących partnerów lub na horyzoncie (czas) wymiany oraz zasadzie wzajemności (wymiana bezpośrednio między firmami oraz oparta na funkcjonowaniu sieci).

²⁵ W. Sroka, *Zarządzanie relacjami w sieci aliansów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 8, s. 61–65.

²⁶ A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 36–39, 72–77.

winna wzmacniać jeden z kluczowych motywów przy tworzeniu sieci, jakim jest synergia. Warto podkreślić, że CSR odgrywa ważną rolę przy tworzeniu i funkcjonowaniu sieci międzyorganizacyjnych, ze względu na występowanie relacji o charakterze społecznym. Relacje te wiążą się z pojęciem kapitału społecznego (*social capital*).

Do tej pory pojawiło się sporo publikacji dotyczących aspektów ekonomicznych realizacji CSR, ale niewiele jest prac poświęconych wpływowi tych wartości na aspekty ekonomiczne związane z tworzeniem i funkcjonowaniem sieci. Przegląd dokonany przez M. Marcinkowską wskazuje, że nie do końca określono wpływ CSR na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Panuje powszechne przekonanie, że realizacja CSR nie wpływa negatywnie na te wyniki. Najbardziej zróżnicowane poglądy dotyczą wyników operacyjnych. Podkreśla się także, że realizacja CSR stwarza szanse na kreowanie wartości i powstawanie innowacji, jednak działania te nie dają gwarancji tworzenia przewagi konkurencyjnej. W różny sposób oceniany jest wpływ CSR na wyniki finansowe przedsiębiorstw; jest to uzależnione od różnych czynników m.in. uwarunkowań branżowych. Zróżnicowane wnioski odnoszą się do wyników spółek giełdowych, choć zwraca się uwagę, że spółki odpowiedzialne społecznie, realizujące założenia rozwoju zrównoważonego osiągały wyniki (stopa zwrotu z akcji) powyżej średniej rynkowej niezależnie od lokalizacji²⁷. M. Marcinkowska zwraca uwagę na kilka ważnych aspektów:

- CSR ma charakter subiektywny, zróżnicowany kulturowo, a pomiar wyników w obszarze społecznym i ekologicznym nie jest tak jednoznaczny i obiektywny jak w przypadku wyników finansowych,
- badania wyników przedsiębiorstw prowadzone są w perspektywie co najwyżej kilkuletniej, a pozytywne wyniki związane z realizacją CSR dotyczą perspektywy długookresowej,
- od spółek odpowiedzialnych społecznie nie tylko oczekuje się lepszych wyników finansowych, ale osiągnięcia (poza efektem ekonomicznym) efektów w obszarze społecznym i ekologicznym,
- obserwuje się coraz częściej zjawisko, że realizacji zadań w obszarze społecznym i ekologicznym podejmują się przedsiębiorstwa, które cechuje stabilny rozwój finansowy i które wykazują się satysfakcjonującym zwrotem dla właścicieli; oznacza to możliwość kompromisu pomiędzy modelem akcjonariuszy (*shareholders*) i interesariuszy (*stakeholders*).

Analiza znaczenia problematyki ekologicznej i społecznej może prowadzić do rozszerzenia typologii sieci (tab. 1). Proponowane warianty zakładają zarówno równoczesną realizację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych przy dotychczasowym poziomie wyników ekonomicznych firmy, jak i wykorzystanie celów społecznych i ekologicznych do poprawy wyników ekonomicznych.

²⁷ M. Marcinkowska, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 12, s. 3–6.

Wymienione typy powiązań (np. aliansów) mogą mieć charakter konkurencyjny lub komplementarny. Zakładają określoną dynamikę sieci, związaną ze stopniowym włączaniem do sieci poszczególnych interesariuszy, którzy posiadają lub nabywają (doskonałą) kompetencje związane z CSR.

Tabela 1. Propozycja typologii sieci z punktu widzenia wartości społecznych i ekologicznych

Lp.	Określenie kryterium	Budowa pozycji konkurencyjnej sieci poprzez
1.	Równoczesna realizacja celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych przez partnerów w sieci dla poprawy wyników ekonomicznych podmiotów gospodarczych (aliantów)	Synergia aliantów poprzez realizację wspólnych wartości. Często problemem może być fakt braku natychmiastowego, wyraźnego wpływu celów <i>sustainability</i> (rozumianego jako interakcję celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych) na poprawę wyników finansowych. Problemem może być pozyskanie aliantów dysponujących od razu kompetencjami w obszarze <i>sustainability</i> .
2.	Początkowa realizacja głównie celów ekonomicznych przez partnerów w sieci, wraz z postępującym włączaniem celów społecznych i ekologicznych.	Alians pozwala wymienić wiedzę między aliantami. Dla realizacji takiego modelu istotna jest stopniowa rozbudowa sieci interesariuszy, ciągłe uczenie się i dopasowywanie kompetencji aliantów. Celem nie jest przede wszystkim (albo w ogóle) poprawa wyników finansowych, ale zapewnienie długotrwałości aliansu.
3.	Początkowa równoczesna realizacja celów ekonomicznych (przez wszystkich partnerów w sieci), oraz społecznych i ekologicznych (przez niektórych partnerów) wraz z postępującym włączaniem celów społecznych i ekologicznych dla wszystkich aliantów.	Alians pozwala wymienić wiedzę między aliantami. Alianci posiadający wiedzę o charakterze społecznym i ekologicznym udostępniają tę wiedzę pozostałym aliantom. Ci z kolei korzystają z wiedzy z obszarów, którą dysponują inni partnerzy w sieci. Dla realizacji takiego modelu istotna jest stopniowa rozbudowa sieci interesariuszy, ciągłe uczenie się, a także rozbudowa i dopasowywanie kompetencji aliantów. Celem nie jest przede wszystkim poprawa wyników finansowych, ale zapewnienie długotrwałości aliansu.

Źródło: opracowanie własne.

We wnioskach z badań polskich przedsiębiorstw opisywanych w literaturze zwraca się uwagę na niski poziom zaufania wobec partnerów biznesowych i przyjmowanie perspektywy krótkookresowej. Nie jest to zjawisko pozytywne, bo trwałe relacje z partnerami, oparte o wzajemne poszanowanie są podstawą efektów synergicznych, charakterystycznych dla systemów sieciowych. Prawie połowa spośród badanych przedsiębiorstwa nie prowadzi działań w obszarze CSR. Z kolei wśród przedsiębiorstw podejmujących się realizacji CSR dotyczą głównie programów doskonalenia zawodowego i podnoszenia kwalifikacji pracowników, ochrony środowiska naturalnego (na poziomie przestrzegania przepisów) a także działań na rzecz poprawy jakości życia ludzi oraz uwzględnianie w kampaniach marketingowych aspektów społecznych. Realizacji CSR częściej podejmują się przedsiębiorstwa produkcyjne niż handlowe. Zaangażowanie w obszarze CSR rośnie z wielkością firmy²⁸.

Aspekty ekologiczne należy rozpatrywać, mając na uwadze pochodzącą z lat osiemdziesiątych XX wieku koncepcję zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*). Inspiracją ekologiczną tej koncepcji wiązała się z obawą, że dynamiczny rozwój gospodarczy wiąże się ze zbyt dużą eksploatacją bogactw naturalnych i degradacją środowiska naturalnego. B. Jamka utożsamia rozwój zrównoważony w skali mikroekonomicznej ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR)²⁹. Pojawiają się także propozycje dotyczące zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, obejmujące działania związane z³⁰:

- określeniem misji i wartości oraz oparcie się o te wartości w tworzeniu polityki społecznej organizacji;
- uwzględnienie roli interesariuszy wraz z przygotowaniem programów współpracy z tymi interesariuszami;
- realizacją idei zrównoważonego biznesu w ramach strategii przedsiębiorstwa.

Na poziomie przedsiębiorstwa odniesienie do koncepcji *sustainable development* występuje, poprzez równoważenie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych w koncepcji *sustainable business*³¹.

Aspekty ekologiczne można wiązać z orientacją przedsiębiorczą organizacji, w tym z pojęciem przedsiębiorczości ekologicznej jako elementu odpowiedzialnej przedsiębiorczości³². Problematykę przedsiębiorstwa należy rozpatrywać na

²⁸ *Przedsiębiorstwo, region, rozwój*, red. nauk. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2011, s. 198–199.

²⁹ B. Jamka, *Redefinicja celu współczesnego przedsiębiorstwa wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju i kapitału społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2010, nr 3 (141), s. 17–32.

³⁰ M. Kazimierzczak, *Rola audytu w kształtowaniu społecznie odpowiedzialnych organizacji*, „Ekonomia i Środowisko” 2010, nr 2 (38), s. 215–228.

³¹ A. Chodyński, *Sustainable business – przydatność koncepcji w sytuacji kryzysu*, [w:] *Współczesne zagadnienia zarządzania. Przedsiębiorstwo – biznes – region*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009, s. 221–230.

³² A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.

tle ogólnych zagadnień zarządzania rozwojem, uwzględniając aspekty społeczne, ekonomiczne i ekologiczne³³.

3. Sieć a kapitał intelektualny i kapitał społeczny

Zdaniem J. Jeżaka o sukcesie spółek decydują trzy rodzaje kapitału: finansowy, ludzki oraz społeczny, związany z relacjami z szeroko pojętym otoczeniem społecznym, czyli ze wszystkimi grupami interesów (określany przez tego autora także jako kapitał relacyjny)³⁴.

Rozpatrując kapitał społeczny, warto zwrócić uwagę na rolę bliskości, w szczególności w analizie zjawisk międzyorganizacyjnych. Jako wymiary bliskości międzyorganizacyjnej przyjmuje się bliskość³⁵:

- geograficzną, oznaczającą bliskość przedsiębiorstwa do wielu innych przedsiębiorstw w wymiarze przestrzennym (odległość), jak i stopniem ich skupienia na danym obszarze;
- poznawczą (opartą na podobnej bazie wiedzy referencyjnej, ograniczenia racjonalności oraz zdolności adsorpcyjnej; może być postrzegana jako wiedza wzajemnie posiadana);
- społeczną (opiera się na założeniu, że interakcje gospodarcze są osadzone w relacjach społecznych i wzajemnie na siebie oddziałują);
- instytucjonalną (odnosi się do podobieństwa warunków instytucjonalnych, w których działają aktorzy oraz (ewentualnie traktowana jako oddzielna) – bliskość organizacyjna, definiowaną przez relacje hierarchiczne, informacyjne lub funkcjonalne wewnątrz organizacji (bliskość wewnętrzna) lub członkostwo w tych samych organizacjach filantropijnych, stowarzyszeniach branżowych, izbach handlowych, organizacjach filantropijnych, formalnych aliansach (bliskość zewnętrzna). Podobieństwo tworzonych w ten sposób układów relacyjnych może służyć ocenie poziomu tej bliskości. Tworzy się pojęcie bliskości relacyjnej odnoszonej do liczby, częstotliwości i jakości relacji, ale jednocześnie bierze się pod uwagę inne, wymienione powyżej bliskości³⁶.

Przeglądu literatury w tym zakresie dokonał W. Czakon³⁷. Bliskość geograficzna wiąże się z przepływem wiedzy, choć sama bliskość nie jest wystarczająca dla transferu wiedzy. Poprzez ułatwienie interakcji przedsiębiorstw bliskość ta wpływa na osiąganie przewagi kosztowej (co obserwuje się np. w przypadku klastrów).

³³ *Zarządzanie rozwojem – aspekty społeczne, ekonomiczne i ekologiczne*, red. B. Piontek i F. Piontek, PWE, Warszawa 2007.

³⁴ J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 139–140.

³⁵ R. Boschma, *Proximity and innovation: a critical assessment*, „Regional Studies” 2005, Vol. 39, No. 1, s. 61–74.

³⁶ P. Klimas, *Wymiary bliskości w sieciach innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4, s. 16–20.

³⁷ W. Czakon, *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s. 16–20.

Lokalne przepływy wiedzy, towarzyszące relacjom społecznym mają często charakter przypadkowy i niezamierzony. Są one przeciwieństwem celowych, skoordynowanych działań, przy zaangażowaniu stron, jak ma to miejsce w globalnych aliansach korporacyjnych.

Bliskość poznawcza dotyczy osób indywidualnych oraz organizacji. Podkreśla się zwłaszcza jej szczególną rolę w efektywnym międzyorganizacyjnym uczeniu się. Bliskość społeczna opiera się na relacjach przyjaźni, podobieństwie i wspólnym doświadczeniu, co wpływa na sprawniejsze uczenie się. Bliskość instytucjonalna odnosi się do tego, co jest, a co nie jest akceptowalnym zachowaniem w populacji przedsiębiorstw, na podstawie ram poznawczych, założenia normatywne i regulacyjne. Podkreśla się, że bliskość instytucjonalna (np. związana z aspektem kulturowym) sprzyja transferowi wiedzy i międzyorganizacyjnemu uczeniu się. Warto przy tym zwrócić uwagę, że pojęcie bliskości jest traktowane jako jedna z cech powiązań sieciowych³⁸.

W literaturze zwraca się uwagę na to, że w procesach uczenia się organizacji, a także aliansach strategicznych główną rolę odgrywa wiedza i kapitał intelektualny. Realizowane w ramach aliansów zespoły zadaniowe (projektowe) pozwalają na synergiczne wykorzystanie kapitału intelektualnego pracowników aliantów³⁹.

Kapitał społeczny może być analizowany jako część kapitału intelektualnego organizacji. Istnieje wiele definicji kapitału intelektualnego, lecz najogólniej można stwierdzić, że jest to majątek organizacji, wynikający z posiadanej wiedzy. Na całkowity kapitał organizacji składają się kapitały: materialny (rzeczowy i finansowy) oraz kapitał intelektualny, który składa się z⁴⁰:

- kapitału społecznego,
- kapitału ludzkiego,
- kapitału organizacyjnego (struktura wewnętrzna, struktura zewnętrzna, kapitał rozwojowy).

Kapitał społeczny można także traktować jako kapitał relacji zewnętrznych, które powstają w wyniku interakcji z podmiotami zewnętrznymi⁴¹. W opracowaniu M. McElroy występuje zbliżony podział kapitału intelektualnego na kapitał społeczny, kapitał ludzki i kapitał strukturalny. Kapitał strukturalny obejmuje kapitał innowacyjny (własność intelektualna i inne aktywa niematerialne) oraz kapitał procesów⁴². Opisując kapitał ludzki, jako cechy i właściwości członków organizacji wydzielono w jego ramach następujące elementy składowe⁴³:

³⁸ *International marketing and purchasing of industrial goods – an interaction approach*, red. H. Håkansson, John Wiley & Sons, Chichester 1982.

³⁹ M. Solińska, *Procesy uczenia się w organizacji i aliansie strategicznym*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1, s. 19–22.

⁴⁰ M. Bratnicki, *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.

⁴¹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006, s. 97.

⁴² M.W. McElroy, *Social innovation capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, Vol. 5, No. 2.

⁴³ *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 17.

- kompetentność (umiejętności praktyczne, wiedza teoretyczna, talenty),
- zręczność intelektualna (innowacyjność ludzka, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian),
- motywacja (chęci do działania, predyspozycje osobowościowe, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, władza organizacyjna, przywództwo menadżerskie).

W literaturze opisane są także inne propozycje i modele kapitału intelektualnego⁴⁴. Rozpatrywane są także różne propozycje jego wyceny⁴⁵. Zwraca się uwagę na strategiczne znaczenie tego kapitału⁴⁶.

Źródłem kapitału społecznego jest sieć relacji. Analizując kapitał społeczny, należy zwrócić uwagę, że:

- wiąże się on z umiejętnością współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji dla realizacji wspólnych potrzeb i interesów;
- istotą kapitału społecznego jest zaufanie, normy społeczne i zaangażowanie we wspólne działania, które tworzą swoiste sieci;
- zaufanie można traktować jako mechanizm koordynacji dla społeczności (tak jak cena dla rynku i władza dla hierarchii).

Z kolei według W. Dyducha na kapitał społeczny składają się następujące kapitały⁴⁷:

- strukturalny, co wiąże się z właściwością systemu społecznego i sieci więzi; ma to wpływ na możliwości służenia przez sieć do realizacji celów organizacji;
- relacyjny, który odnosi się do opisu powiązań między ludźmi;
- poznawczy, który opisuje wspólnie podzielaną rzeczywistość, interpretacje oraz systemy znaczeń.

Na kapitał społeczny składają się następujące komponenty:

- uczestnictwo w sieciach; zwraca się uwagę, że związki powinny być dobrowolne i równe, a podstawą jest wzajemność i skłonność jednostek do działań w zbiorowości;

⁴⁴ Przykładowo L. Edvinsson i E. Malone dzielą kapitał intelektualny na ludzki i strukturalny, H. Saint-Onge wyróżnia kapitał ludzki, klientów (relacyjny) i organizacyjny (strukturalny). Podobnie G. Roos i J. Roos proponują wydzielenie kapitału ludzkiego, organizacyjnego i klienta, ale z uwzględnieniem powiązań z dostawcami, partnerami i inwestorami. R. Baxter i S. Matear proponują wydzielenie z kapitału intelektualnego kapitałów: ludzkiego, strukturalnego oraz odnowy i rozwoju. W modelu Magic kapitału intelektualnego występują: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał rynkowy i kapitał innowacyjny, patrz: A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 88–100. Niekiedy kapitał intelektualny dzieli się na kapitał ludzki i kapitał strukturalny, związany z wiedzą i kulturą organizacyjną, patrz: *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji* (red. W. Kotarba), Wyd. PWE, Warszawa 2006, s. 18–19.

⁴⁵ A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wyd. CH Beck, Warszawa 2009.

⁴⁶ A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

⁴⁷ W. Dyduch, *Składniki i wymiary kapitału społecznego w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1(115), s. 47–59.

- wzajemność działań, która przejawia się działaniem jednych osób dla korzyści innych;
- zaufanie, które jest traktowane przez niektórych autorów jako kapitał społeczny (m.in. poglądy F. Fukuyamy);
- normy społeczne: stanowią niepisane, powszechnie zrozumiałe prawa, wskazując na formy zachowań, które są pożądane, wartościowane i aprobowane, mając na uwadze określony kontekst społeczny;
- wspólnota; uczestnictwo w niej zapewnia dostęp do zasobów, co do których nikt nie posiada prawa własności;
- proaktywność: jej przejawem, związanym m.in. z poczuciem odpowiedzialności jest aktywne zaangażowanie poszczególnych osób w działanie na rzecz wspólnoty.

M. Mc Elroy wydziela następujące składowe kapitału społecznego⁴⁸:

- kapitał intraspoleczny, związany z relacjami wewnętrznymi, na który składają się:
 - wartość relacji indywidualnych między pracownikami w procesie realizacji celów organizacyjnych (egocentryczny kapitał społeczny);
 - pozycja jednostki w strukturze organizacji, co przekłada się na możliwości tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa (kapitał socjocentryczny);
- kapitał interspoleczny, związany z relacjami zewnętrznymi; w jego skład wchodzi kapitał klientów i kapitał partnerski,
- kapitał innowacyjny, traktując innowacje jako proces społeczny, którego celem jest tworzenie, rozpowszechnianie i wykorzystanie nowej wiedzy na rzecz organizacji; jest on traktowany jako kapitał najcenniejszy dla organizacji, który wpływa na zaistnienie innych form kapitału intelektualnego. Szczególną rolę w tworzeniu kapitału innowacyjnego pełni klimat innowacyjny w organizacji.

Mając na uwadze aspekty ekologiczne, można zaprezentować wykorzystanie modelu „zielonego” kapitału intelektualnego (*green intellectual capital*). Do jego pomiaru i oceny (w stosunku do konkurentów) proponuje się uwzględniać, mając na względzie ochronę środowiska naturalnego następujące elementy⁴⁹:

- w zakresie zielonego kapitału ludzkiego (*green human capital*), oparcie się na ocenie: produktywności (*productivity*) i wkładu (*contribution*) pracowników, ich kompetencji, jakości produktów i usług, poziomu współpracy zespołowej (*team work*), możliwości wpływania przez menadżerów na osiągnięcie zamierzeń odnośnie do ochrony środowiska naturalnego;
- w zakresie zielonego kapitału strukturalnego (*green structural capital*) przy ocenie (pomiarze) należy uwzględnić: posiadany w firmie system ochrony środowiska, ilość działań innowacyjnych, korzyści wynikające z aktywności prośrodowiskowej, nakłady na badania i rozwój w stosunku do sprzedaży, stopień

⁴⁸ M.W. McElroy, *Social innovation capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, Vol. 5, No. 2.

⁴⁹ Yu-Shan Chen, *The positive effect of green intellectual capital on competitive advantage of firm*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 77, No. 3, s. 271–286.

zaangażowania pracowników w zarządzanie środowiskiem (w stosunku do liczby zatrudnionych). Rozpatrzyć należy ponadto:

- inwestycje w urządzenia związane z ochroną środowiska;
- kompetencje związane z rozwojem zielonych produktów;
- prawidłowości przebiegu ogółu procesów operacyjnych dotyczących ochrony środowiska;
- pozytywnego wpływu prośrodowiskowego systemu zarządzania wiedzą na stan i przyrost wiedzy związanej z zarządzaniem środowiskiem;
- zielony kapitał relacyjny (*green relational capital*), który powinien podlegać ocenie, mając na uwadze:
 - uwzględnianie w projektowaniu produktów i usług proekologicznych życzeń klientów;
 - poziom satysfakcji klienta związany z działaniami na rzecz ochrony środowiska naturalnego;
 - trwałość związków kooperacyjnych firmy z dostawcami, uwzględniając wymogi ochrony środowiska naturalnego;
 - trwałość związków z klientami lub w kanałach dystrybucji, mając na uwadze ochronę środowiska naturalnego;
 - trwałość i jakość związków kooperacyjnych z partnerami strategicznymi, mając na uwadze ochronę środowiska naturalnego.

4. Sieć a modele biznesu

Współczesny model biznesu uwzględnia występowanie sieci partnerów, którzy wpływają na propozycje wartości rynkowej. Na propozycje tej wartości wpływają także kluczowe umiejętności, poprzez odpowiednią konfigurację działań⁵⁰. Równocześnie sieć partnerów oddziałuje zarówno na kluczowe umiejętności, jak i konfigurację działań. W budowie innowacyjnego modelu biznesu zakłada się, że sieci partnerów wpływają na propozycje wartości, a także na kluczowe działania, kluczowe zasoby i strukturę kosztów. Trzy ostatnie, wymienione elementy modelu wpływają również na propozycję wartości⁵¹. Jak z tego wynika, sieć partnerów wpływa zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio na kształtowanie propozycji wartości. Przy tworzeniu propozycji wartości w omawianym modelu uwzględnia się także wpływ kanałów dystrybucji i dopływu zysku. Natomiast K. Wikström i współpracownicy zwracają uwagę, że elementami modelu biznesu są: specyficzne kompetencje, kluczowe kompetencje i krytyczne zasoby (w grupie kompetencje

⁵⁰ Jest to propozycja L. Palmen [w:] S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Wyd. SGH, Warszawa 2009, s. 95.

⁵¹ H. Chesbrough, *Business model innovation: opportunities and barriers*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2/3, s. 354–363.

i zasoby), a także relacje z otoczeniem i współpraca⁵². W literaturze przedmiotu wśród elementów modeli biznesu pojawia się pojęcie sieci wartości. Przykładowo S. Kujala i współpracownicy pozycję w sieci wartości wymieniają obok pozostałych komponentów modeli biznesu dla firm projektowych takich jak: klient, propozycja wartości, strategia konkurencyjna, wewnętrzna organizacja i zdolności, logika generowania dochodów oraz specyficzne rozwiązania dla modelu biznesu⁵³. Dla modelu proekologicznego („zielonego biznesu”, *green business*), biorąc pod uwagę proekologiczną orientację przedsiębiorstwa i powiązania sieciowe, istotne jest, aby uwzględnić dorobek dotyczący współczesnych modeli biznesu⁵⁴. Wówczas model może zawierać⁵⁵:

- 1) strategiczne kompetencje ekologiczne oparte na zarządzaniu wiedzą, uczeniu się i kapitale intelektualnym, w tym zielonym kapitale intelektualnym, jako odnoszące się do obszaru wyborów;
- 2) tworzenie wartości w ramach ekologii przemysłu (w sektorze działalności, łańcuchu tworzenia produktów i zgrupowań regionalnych) oraz sieciowych powiązań firm z inteligentną administracją publiczną i proekologicznymi organizacjami non profit jako odnoszące się do sieci wartości;
- 3) właściwe wykorzystanie zasobów i efektywność procesów wzdłuż całego łańcucha wartości z punktu widzenia wymogów ekologicznych jako odnoszące się do zakresu kreowania wartości;
- 4) wyróżnianie się poprzez innowacyjność i jakość ekologiczną, wykorzystując wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa i wszystkich interesariuszy, jako dotyczące zakresu zdobywania wartości.

Interesujące jest tworzenie modeli biznesu zrównoważonego. A. Jabłoński zaproponował konkretne elementy, wchodzące w skład kryteriów: etycznego (24 elementy), ekologicznego (30 elementów) i ekonomicznego (23 elementy), na bazie których tworzyć można zrównoważony model biznesu⁵⁶.

W monografii A. Chodyńskiego zaprezentowano dwa główne modele zrównoważonych biznesów, wraz z przykładami modeli szczegółowych. Równoważenie (integracja) odnosi się do wspólnej realizacji celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych⁵⁷:

⁵² K. Wikström, K. Artto, I. Kujala, I. Söderlund, *Business models in project business*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, No. 8, s. 832–841.

⁵³ S. Kujala, K. Artto, P. Aaltonen, V. Turkulainen, *Business models in project – based firms – Towards a typology of solution – specific business models*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, No. 2, s. 96–106.

⁵⁴ S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder, *The power of business models*, „Business Horizons” 2005, Vol. 48, No. 3, s. 202.

⁵⁵ A. Chodyński, *Rozwój sektora ochrony środowiska*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Seria Zarządzanie, Zeszyt 2007/2, s. 61–67, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.

⁵⁶ A. Jabłoński, *Zrównoważony rozwój a zrównoważony biznes w budowie wartości przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Seria Zarządzanie, Zeszyt 2/2010, s. 15–30, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.

⁵⁷ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.

- Proefektywnościowy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności (biznesu), oparty o założenia rozwoju zrównoważonego (*sustainable development*); jego realizacja uwzględnia rolę CSR. Integracja efektywności działań ekologicznych, społecznych i ekonomicznych służy osiąganiu efektywności całego przedsiębiorstwa oraz budowie jego wartości.
- Przedsiębiorczy model społeczno-ekologicznej odpowiedzialności (biznesu); w określonych sytuacjach może zmierzać do kreowania wartości przez proekologiczną integrację obszarów działalności. Podkreśla się w nim rolę nastawienia innowacyjnego. Model ten stanowi rozwinięcie modelu proefektywnościowego.

Warto zwrócić uwagę, że modele biznesu mogą się składać z różnych elementów, zależnie m.in. od specyfiki sektora działalności. Często logika generowania dochodów wykorzystuje wsparcie przy użyciu narzędzi informatycznych⁵⁸.

Wydaje się, że nadal aktualny pozostaje problem, czy można mówić o modelu sieci biznesowej. Wyjaśnienia wymaga to, czy poszczególne podmioty zmieniają swoje modele, wchodząc do sieci, i na ile zmiana ta jest głęboka? W. Czakon odnosi się do pojęcia architektury biznesu, mówiąc o przedsiębiorstwie poszerzonym. Wskazuje, że koordynacja sieci jest oparta na wyborze typu więzi łączących elementy strukturalne takiego przedsiębiorstwa poszerzonego. Mogą one mieć charakter hierarchiczny, relacyjny lub rynkowy, ale również mieszany odnoszący się do koordynacji całej struktury konfigurującej architekturę biznesu⁵⁹.

Rozpatrując problematykę modeli biznesowych, warto zwrócić uwagę, że relacje międzyorganizacyjne są rozpatrywane w nawiązaniu do poglądów dotyczących: zależności od zasobów, wyborów strategicznych, kosztów transakcyjnych, szkoły instytucjonalnej, teorii interesariuszy oraz szkoły organizacyjnego uczenia się⁶⁰.

5. Intencje przedsiębiorcze

Sieciowość może odnosić się także do sieci powiązań osobistych przedsiębiorcy na etapie tworzenia, ale także, co istotne, rozwoju przedsiębiorstwa⁶¹. W literaturze coraz częściej sięga się do badań człowieka i jego indywidualizmu i sytuuje w centrum procesu przedsiębiorczego. Wychodzi się przy tym z założenia, że działania przedsiębiorcze, skutkujące założeniem firmy są rezultatem zamierzonego, ale i planowanego zachowania. Szczególną uwagę zwraca się na intencje

⁵⁸ M. Jabłoński, *Technologiczne mapy drogowe w procesie projektowania modeli biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Seria Zarządzanie, Zeszyt 2/2010, s. 7–14, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.

⁵⁹ W. Czakon, *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 7–10.

⁶⁰ B.R. Barringer, R. Bruce, J.S. Harrison, *Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationship*, „Journal of Management” 2000, vol. 26, no. 3, s. 367–403.

⁶¹ S. Gudkova, *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

przedsiębiorcze jako etap zakładania firm. Intencje przedsiębiorcze są traktowane jako świadomy stan umysłu poprzedzający działanie. Na intencje mogą wpływać: potrzeby, chęci, wierzenia, przyzwyczajenia, ale co ważne – także wartości. Przyjmuje się, że rozwojowi intencji przedsiębiorczych sprzyja edukacja przedsiębiorcza i pozyskiwana także w procesie edukacji wiedza przedsiębiorcza. Przegląd dokonany przez A. Kurczewską wskazuje, że zakładanie przedsiębiorstwa może być traktowane jako proces, w ramach którego występują⁶²:

- skłonność do założenia firmy, występujące intencje, poczucie sensu działania oraz decyzja o rozpoczęciu własnej działalności (K.E. Learned);
- intencja przedsiębiorcza, poszukiwanie możliwości biznesowych, decyzje o rozpoczęciu działalności i jej realizacja (C.L. Shook, R.L. Priem, J.E. McGee).

Wspomniana autorka prezentuje modele związane z intencjami przedsiębiorczymi. Podkreśla, że zachowanie przedsiębiorcze może zaistnieć, jeśli wystąpi taka możliwość, związana z oceną chęci jednostki (*perceived desirability*) oraz wykonalności zamierzeń (*perceived feasibility*), a także skłonność do działania (*propensity to act*). W innym podejściu łączy się koncepcję postaw i nastawienia człowieka z jego zachowaniami. Na intencję, wpływającą na zachowanie człowieka mają wpływ trzy czynniki związane z percepcją, mianowicie postrzeganie:

- atrakcyjności obiektu lub czynności,
- norm społecznych, mając na względzie akceptację społeczeństwa odnośnie do danego zachowania,
- możliwości i ograniczeń (tzw. kontrola behawioralna) odnoszących się do danych zachowań⁶³.

⁶² A. Kurczewska, *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 20–23.

⁶³ Prezentowane rozważania wiążą się z modelem mentalnym przedsiębiorcy (model intencyjny). W literaturze można spotkać także szereg innych poglądów, stanowiących podstawę modeli przedsiębiorczości organizacyjnej jak (patrz: W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 33–42):

- model poznawczy, odnoszący się do wspólnie podzielanych wzorców, języka, norm, a idąc dalej kultury, odnoszący się do ciągłości procesu innowacyjnego w organizacji
- model behawioralny, podkreślający, że na zachowania uczestników organizacji wpływa częstość i istota innowacji,
- model oceny przedsiębiorczości, podkreślając znaczenie kariery osobistej jednostki, uwzględniając konieczność ciągłej oceny (przedsiębiorcy, otoczenia, pomysłu, przedsięwzięcia) przy użyciu kryteriów jakościowych, ilościowych, strategicznych i co ważne – etycznych,
- zintegrowany model przedsiębiorczości, opisujący elementy wejściowe i ich wpływ na proces przedsiębiorczości oraz wyniki przedsiębiorczości, związane z natężeniem działań przedsiębiorczych (liczba zdarzeń i poziom przedsiębiorczości – innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka),
- model koncepcyjny, prezentujący przedsiębiorczość jako zachowanie organizacji, jako orientację przenikającą całą organizację,
- model oparty na odkrywaniu i wykorzystywaniu szans przez organizację,
- modele: określane jako procesu, uwzględniający znaczenie interesariuszy, interaktywny, biorący pod uwagę czynniki otoczenia i szanse oraz klasyczny, podkreślający znaczenie otoczenia konkurencyjnego. Część elementów tych modeli wykorzystano w modelach poprzednich, głównie zintegrowanym.

6. Wyniki badań ankietowych

Ankieta została wykonana na przełomie roku 2010/2011 wśród 100 studentów studiów magisterskich uzupełniających na specjalnościach: zarządzanie w jednostkach bezpieczeństwa (45% głosów) i na specjalnościach: zarządzanie firmą, gospodarka nieruchomościami, rachunkowość w zarządzaniu. Ankieta obejmowała 11 pytań. W zdecydowanej większości studenci wykazują się aktywność zawodową, część z nich łączy pracę zawodową (jako pracownicy) z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej.

Tabela 2. Wyniki badań ankietowych

Nr pytania	Treść pytań	Udział proc. odpowiedzi
1	Zaangażowanie zawodowe	Pracownik – 84 Przedsiębiorca – 14 Brak aktywności zawodowej – 5
2	Kto z interesariuszy (w Polsce) wywiera największy wpływ na ogólnie pojętą odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa (czyli rób więcej niż nakazuje prawo)*, zaznacz maksymalnie 3 odpowiedzi:	
	– klient	41
	– konkurent	30
	– świadomy zarząd	35
	– właściciel (akcjonariusz)	37
	– społeczność lokalna	38
	– organizacje non profit	22

Nr pytania	Treść pytań	Udział proc. odpowiedzi
3	<p>Kto z interesariuszy (w Polsce) wywiera największy wpływ na proekologiczne nastawienie przedsiębiorstwa i zachęca do działań w obszarze odpowiedzialności ekologicznej (czyli rób więcej, niż wymaga tego obowiązujące prawo), zaznacz maksymalnie 3 odpowiedzi:</p> <ul style="list-style-type: none"> – klient – konkurent – świadomy zarząd – właściciel (akcjonariusz) – społeczność lokalna – organizacje non profit (np. proekologiczne) 	<p>28</p> <p>26</p> <p>30</p> <p>26</p> <p>51</p> <p>53</p>
4	<p>Porównaj wpływ działań ujętych w punktach 2 (przedsiębiorstwo jest aktywne w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu) i 3 (przedsiębiorstwo jest aktywne w obszarze odpowiedzialności ekologicznej) na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> – jest taki sam – działania 2 wywierają większy wpływ niż 3 – działania 3 wywierają większy wpływ niż 2 	<p>11</p> <p>62</p> <p>24</p>
5	<p>Czy klient (w Polsce) w oparciu o informacje o własnościach proekologicznych produktu (wytworzanego w sposób proekologiczny, przyjazny środowisku naturalnemu) jest chętny, by zapłacić więcej za ten produkt o**:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 0% – do 10% – do 20% – powyżej 20% 	<p>11(17)</p> <p>46(43)</p> <p>23(26)</p> <p>19(9)</p>

Nr pytania	Treść pytań	Udział proc. odpowiedzi
6	Czy świadomość ekologiczna przedsiębiorców (w Polsce) o zagrożeniach ekologicznych powodowanych przez działalność gospodarczą jest: – niska – średnia – wysoka	36 60 4
7	Czy przy zakładaniu działalności gospodarczej (w Polsce) przedsiębiorcy biorą pod uwagę: – jedynie spełnienie wymagań prawnych dotyczących ochrony środowiska naturalnego; – przewyższenie tych wymagań dla budowy własnej pozycji konkurencyjnej.	69 25
8	Jak Pani/Pan ocenia efektywność (ekonomiczną) firm (w Polsce), realizujących biznes związany z ochroną środowiska naturalnego (recykling, zbiórka odpadów, doradztwo ekologiczne itd.) – niska – średnia – wysoka	36 61 1
9	Jak Pani/Pan ocenia efektywność (ekonomiczną) firm (w Polsce), realizujących biznes związany z odnawialnymi źródłami energii (energia słoneczna, wiatrowa, energia wodna itd.): – niska – średnia – wysoka	57 36 7

Nr pytania	Treść pytań	Udział proc. odpowiedzi
10	Czy w ciągu najbliższych 5–10 lat, gdyby Pani/ Pan podejmował działalność gospodarczą, wiązałyby się ona z biznesem związanym z ochroną środowiska naturalnego (recykling, zbiórka odpadów, doradztwo ekologiczne itd): – nie lub prawdopodobnie nie, nie wiem – prawdopodobnie tak – na pewno tak	51 35 12
11	Czy w ciągu najbliższych 5–10 lat, gdyby Pani/ Pan podejmował działalność gospodarczą, wiązała by się ona z biznesem związanym z odnawialnymi źródłami energii: – nie lub prawdopodobnie nie, nie wiem – prawdopodobnie tak – na pewno tak	41 43 16
	Uwaga: Niekiedy brak było odpowiedzi na niektóre pytania	Uwaga: W większości pytań studenci mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź (stąd nie zawsze wyniki sumują się do 100%).

* Związaną z: BHP, stowarzyszeniem się pracowników, negocjacjami, niedopuszczalnością pracy przymusowej, wynagrodzeniem zapewniającym podstawowe potrzeby pracowników, brakiem dyskryminacji (rasa, płeć pochodzenie społeczne, religia, orientacja seksualna, wiek, przynależność związkowa i polityczna, miejsce urodzenia, brak molestowania seksualnego, niepełnosprawność).

** Dotyczy produktów spożywczych, zaś w nawiasach produktów typu: AGD, materiały budowlane, samochody.

Wyniki badań wskazują, że poszczególni interesariusze wywierają w miarę równomierny wpływ na realizację założeń CSR. O ile jednak wpływ organizacji non profit na realizację założeń CSR był słabszy, to ich dominująca rola pojawia się w przypadku realizacji założeń odpowiedzialności ekologicznej. Zdaniem ankietowanych na budowę przewagi konkurencyjnej większy wpływ ma CSR niż odpowiedzialność ekologiczna. Jest to zrozumiałe, gdyż rola odpowiedzialności ekologicznej jest uwarunkowana sektorowo.

Analiza wyników może prowadzić do następujących spostrzeżeń:

- rozpatrując problematykę kapitału intelektualnego, należy zwrócić uwagę, że kapitał ten powinien być budowany na podstawie wartości, a w naszym przy-

- padku związane z odpowiedzialnością społeczną i ekologiczną, gdyż dzięki temu budowane są niezbędne kompetencje ludzi w organizacji; wartości te uwzględniane są w budowie procesów i procedur i wreszcie odgrywają one istotną rolę w tworzeniu relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- analizując aspekty kapitału społecznego, warto zwrócić uwagę na szczególną rolę społeczności lokalnej przy realizacji zachowań odpowiedzialnych ekologicznie,
 - analizując możliwości budowy sieci z uwzględnieniem roli interesariuszy i roli CSR powinno się brać pod uwagę rolę wszystkich interesariuszy, ale w przypadku sieci uwypuklających rolę wartości ekologicznych szczególnie znaczenie mają organizacje non profit i społeczność lokalna,
 - odnosząc się do budowy modeli biznesu, warto podkreślić, że w budowie wartości dla klienta należy uwzględnić fakt, że potencjalny klient jest nawet w stanie zapłacić za produkt więcej pod warunkiem, że ma on walory ekologiczne. Dominuje grupa, która wskazuje, że cena produktu w tym przypadku może być wyższa do 10%. Jest to zgodne z danymi zawartymi w literaturze przedmiotu, gdyż większość badań wskazuje, że o taką wielkość klienci są skłonni zapłacić za produkty przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie⁶⁴.

Wyniki prezentowanych badań własnych, związane z oddziaływaniem interesariuszy pozwalają potwierdzić pogląd, że współczesne, prospołeczne i proekologiczne modele biznesu powinny uwzględniać potrzeby nie tylko klientów czy właścicieli, ale także pozostałych interesariuszy,

- potencjalne zachowania przedsiębiorcze poszczególnych osób wskazują, że ankietowani biorą pod uwagę możliwości realizacji działań związanych z biznesem ekologicznym, a także (jeszcze mocniej) – z odnawialnymi źródłami energii. Nie są to jeszcze tendencje bardzo silne, ale wobec faktu, że świadomość ekologiczna współczesnych przedsiębiorców jest oceniana w większości jako średnia, a efektywność działań biznesowych w obszarze biznesu ekologicznego i wykorzystania odnawialnych źródeł energii jako niska bądź średnia, należy się do tego odnieść pozytywnie. Posiadane wartości prospołeczne i proekologiczne będą wpływać na intencje przedsiębiorcze oraz poziom etycznych zachowań przedsiębiorców.

⁶⁴ T.J. Dąbrowski, *Cause – related marketing w kreowaniu i komunikowaniu polityki społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 3, s. 2–8.

Podsumowanie

Sieciowość odnosi się do zachowań poszczególnych przedsiębiorców oraz organizacji. Budowa sieci związanych z realizacją wartości społecznych i ekologicznych wymaga szerszego uwzględnienia roli interesariuszy, dotychczas postrzeganych jako pozbawionych znaczącego wpływu na rozwój firm, w tym społeczności lokalnych. Oznacza to, że perspektywa uwzględniania wartości także dla tych interesariuszy nabiera znaczenia w budowanych modelach biznesu. W przypadku przedsiębiorców, funkcjonujących w sieci osobistych powiązań aspekty społeczne i ekologiczne można rozpatrywać na tle ich intencji przedsiębiorczych.

Bibliografia

1. Barringer B.R., Bruce R., Harrison J.S., *Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationship*, „Journal of Management” 2000, Vol. 26, No. 3.
2. Blaik P., *Integracja jako kluczowy problem w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Aspekt modelowania*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 12.
3. Boschma R. *Proximity and innovation: a critical assessment*, „Regional Studies” 2005, Vol. 39, No. 1.
4. Bratnicki M., *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
5. Chen Yu-Shan, *The positive effect of green intellectual capital on competitive advantage of firm*, „Journal of Business Ethics” 2008, Vol. 77, No. 3.
6. Chesbrough H., *Business model innovation: opportunities and barriers*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, 2/3.
7. Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne a strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
8. Chodyński A., *Rozwój sektora ochrony środowiska*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Seria Zarządzanie, Zeszyt 2007/ 2, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.
9. Chodyński A., *Sustainable business – przydatność koncepcji w sytuacji kryzysu*, [w:] *Współczesne zagadnienia zarządzania. Przedsiębiorstwo – biznes – region*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009.
10. Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
11. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
12. Czakon W., *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9.
13. Czakon W., *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9.
14. Dąbrowski T.J., *Cause – related marketing w kreowaniu i komunikowaniu polityki społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 3.

15. Dyduch W., *Składniki i wymiary kapitału społecznego w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1 (115).
16. Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
17. *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
18. Ford D., Gaddle L.E., Håkansson H., Snehota I., *Managing business relationship*, Wiley, London 2003.
19. Friedman T., *The world is flat*, Farrar Straus and Giroux, New York 2005.
20. Gudkova S., *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
21. Gulati R., *Alliances and networks*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19.
22. Hooley G.J., Saunders J.A., Piercy N.J., *Marketing strategy and competitive positioning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1998.
23. *International marketing and purchasing of industrial goods – an interaction approach*, red. H. Håkansson, John Wiley & Sons, Chichester 1982.
24. Jabłoński A., *Zrównoważony rozwój a zrównoważony biznes w budowie wartości przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Seria Zarządzanie, Zeszyt 2/2010, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.
25. Jabłoński M., *Technologiczne mapy drogowe w procesie projektowania modeli biznesu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, Seria Zarządzanie, Zeszyt 2/2010, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.
26. Jamka B., *Redefinicja celu współczesnego przedsiębiorstwa wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju i kapitału społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 3/2010 (141).
27. Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
28. Jarillo J.C., *On strategic networks*, „Strategic Management Journal” 1988, Vol. 9, No. 1.
29. Jędrzyk P., *Analiza sieciowa jako instrument usprawniający orkiestrację sieci*, „Przegląd Organizacji” 2010, 10.
30. Johanson J., Mattsson L.G., *Internationalization in industrial systems – a network approach*, [w:] *Strategies in global competition*, N. Hood, J.E. Vahlne (eds.), Croom Helm, New York 1988.
31. Karczewska A., *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10.
32. Kasiewicz St., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Wyd. SGH, Warszawa 2009.
33. Kazimierczak M., *Rola audytu w kształtowaniu społecznie odpowiedzialnych organizacji*, „Ekonomia i Środowisko” 2010, nr 2 (38).
34. Klimas P., *Wymiary bliskości w sieciach innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4.
35. Kordel P., *Analiza przyczyn i form kształtowania strategicznych sieci międzyorganizacyjnych: wyniki badań empirycznych przedsiębiorstw w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 9.

36. Kujala S., Artto K., Aaltonen P., Turkulainen V., *Business models in project – based firms. Towards a typology of solution – specific business models*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, No. 2.
37. Łobos K., *Organizacje sieciowe*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
38. Marcinkowska M., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 12.
39. McElroy M.W., *Social innovation capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, vol. 5, No. 2.
40. *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, red. W. Kotarba, Wyd. PWE, Warszawa 2006.
41. Pietruszka-Ortyl A., *Studium typologii aliansów strategicznych przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości” 2005, nr 10.
42. *Przedsiębiorstwo, region, rozwój*, red. nauk. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2011.
43. Ratajczak-Mrozek M., *Istota podejścia sieciowego*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 4.
44. Ratajczak-Mrozek R., *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4 (138).
45. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
46. Shafer M.S., Smith H.J., Linder J.C., *The power of business models*, „Business Horizons”, 2005, Vol. 48, No. 3.
47. Solińska M., *Procesy uczenia się w organizacji i aliansie strategicznym*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1.
48. Solińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
49. Sroka W., *Typologia sieci aliansów*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6.
50. Sroka W., *Zarządzanie relacjami w sieci aliansów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 8.
51. Świeczek A., *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10.
52. Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wyd. CH Beck, Warszawa 2009.
53. Wikström K., Artto K., Kujala I., Söderlund I., *Business models in project business*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, No. 8.
54. *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, red. nauk. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009.
55. *Zarządzanie rozwojem – aspekty społeczne, ekonomiczne i ekologiczne*, red. B. Piontek i F. Piontek, PWE, Warszawa 2007.
56. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006.

Summary

Inter-organizational networks (including business networks) are increasingly common form of network connections in a modern economy. The paper demonstrates that networks are created basing on existing intellectual and social capital. Network creation is influenced by common values, declared by various organizations. Realization of guidelines on CSR (Corporate Social Responsibility) is an indication of those values. Being aware of impact of CSR on performance of companies, the author proposes network typology which is based on social and ecological (environmental) values. Ecological values (along with social ones) are embedded in the concept (adopted by international community) of sustainable development and on a business level – concept of sustainable business. The paper shows that modern business model assumes existence of partners networks. The author demonstrates findings of research among students which can be useful in answering the question about role of prosocial and proecological behavior in network creation process (with entrepreneurial intentions taken into consideration). Research findings show that each of the stakeholders exerts approximately equal influence on realization of guidelines on CSR. Even though influence of non-profit organizations on realization of those guidelines is rather smaller, they have dominant role when it comes to realization of ideas of ecological (environmental) responsibility. In case of networks that emphasize the role of ecological values the local community is especially significant (besides non-profit organizations). Research findings confirm that modern, prosocial and proecological business models should take into greater consideration the needs of stakeholders, which yet have been treated as having less impact (power) on a company.